

---

# Marketing und Business Development in Kanzleien

---

Claudia Schieblon  
Hrsg.

# Marketing und Business Development in Kanzleien

5. vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*  
Claudia Schieblon  
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-41990-5      ISBN 978-3-658-41991-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41991-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2009, 2010, 2013, 2018, 2023

Ursprünglich erschienen unter dem Titel: Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

# Vorwort der Herausgeberin

Der Markt der Wirtschaftskanzleien hat sich in den letzten drei Jahrzehnten so vehement verändert wie kaum ein zweiter. Anwälte<sup>1</sup>, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind und bleiben Experten und Berater im Dschungel der Gesetze, Vorschriften und Entscheidungen. Sie sind – in wirtschaftlich schwierigen wie auch in prosperierenden Zeiten – unabhkömmlicher Partner von Unternehmen und Institutionen. Doch ihre Märkte sind um ein Vielfaches kompetitiver und ihre Mandanten wesentlich anspruchsvoller geworden. Daher nutzen Wirtschaftskanzleien die vielfältigen Instrumente des Marketings.

---

## 1 Kanzleimarketing – wer braucht denn das?

Was ist am Kanzleimarketing so besonders, dass es dafür ein eigenes Buch geben muss? Das mag sich mancher Branchenfremde denken. Doch Marketing, Kommunikation, PR und Business Development, im Kanzleimarkt salopp unter Kanzleimarketing zusammengefasst, hat viele Besonderheiten – aufgrund des speziellen Umfelds und der Partnerschaftsstrukturen von Wirtschaftskanzleien. Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer gehören zu den „Freien Berufen“, einem geschützten Berufsstand, deren Märkte jedoch sukzessiv immer weniger geschützt sind und die daher Marketing betreiben dürfen und müssen.

Kanzleien sind auch deshalb so besonders, weil sie Partnerschaftsgesellschaft sind: Lassen wir einmal die Einzelkanzleien außen vor, gibt es in Kanzleien zahlreiche Partner – alle Anteilseigner der Kanzlei – mit den unterschiedlichsten Meinungen. Ab einer gewissen Größe wurde in Kanzleien ein Management aus Partnern installiert, die für eine gewisse Zeit mit der Kanzleiorganisation und -führung, darunter auch dem Marketing, beauftragt sind. Ihnen zur Seite stehen Expertenteams der Business Service Bereiche. Führung in Kanzleien ist also meist eine gemeinschaftliche und demokratische Sache: In der Regel

---

<sup>1</sup> Im folgenden Beitrag wird zur besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für das männliche, weibliche und diverse (m/w/d) Geschlecht.

muss erst ein breiter Konsens gefunden werden bevor neue Themen entschieden und angegangen werden. Kanzleimarketing konnte sich in diesem, zudem sehr traditionellen und konservativen Umfeld, nur sehr langsam entwickeln. Doch ein Blick in das Inhaltsverzeichnis dieses Buches überrascht durch eine unglaubliche Fülle an klassischen wie trendigen Themengebieten.

In dieser aktuellen, 5. Auflage kommen zahlreiche neue Autoren mit neuen Themengebieten zu Wort. Seit der letzten Auflage vor vier Jahren hat sich Kanzleimarketing in Kanzleien stark entwickelt. Dies ist einer breiteren Akzeptanz für Kanzleimarketing und Business Development (BD) bei Partnern, aber auch erfahrenen und starken Persönlichkeiten bei Marketing- und BD-Fachleuten der Kanzleien zu verdanken. Sie tragen innovative Themen in die Partnerschaft, leisten Überzeugungsarbeit, starten Pilot-Projekte und weisen deren Erfolge nach. Marketing ist heute für Kanzleien unabdingbarer Bestandteil der Unternehmensführung. Die vielen Instrumente des Marketings können Kanzleien Türen öffnen wenn sie sie zu nutzen wissen. Wie dies funktionieren kann, zeigen die Experten dieses Buchs.

---

## 2 Der Kanzleimarkt – kontinuierlich im Wandel

Kanzleien haben einschneidende Veränderungen ihres Marktes in den letzten 30 Jahren erfahren. Die wichtigsten Treiber dieser Entwicklung sind:

- Der Wandel des Markts von einem Verkäufer- zu einem **Käufermarkt**. Mandanten und potentielle Mandanten haben heute eine breite Auswahl an Kanzleien mit gleichen oder ähnlichen Angeboten. Die langjährigen Mandatsbeziehungen sind vielerorts Vergangenheit; gerade große Unternehmen nutzen die Situation um ihren internen Kostendruck an Kanzleien weiterzugeben. Sie fördern den Wettbewerb der Kanzleien untereinander, indem sie um Mandate oder um eine Aufnahme in Panels (eine Auswahl von Kanzleien, mit denen das Unternehmen in verschiedenen Rechtsgebieten zusammen arbeiten möchte) pitch lassen und eine Vielzahl an Kanzleien für unterschiedliche Aufgaben mandatieren. In großen Unternehmen sind bei der Mandatsvergabe auch die Einkaufsabteilungen involviert. Diese fordern eine genaue Preiskalkulation, die Deckelung von Kosten („Caps“) und die Festlegung des Beraterteams im Vorfeld. Der Kostendruck in den Kanzleien wächst, daher werden Lösungen gesucht, zum Beispiel die Effizienzhebung durch Digitalisierung.
- Auch der **Bewerbermarkt** hat sich verändert. Gab es noch vor einigen Jahren ausreichend junge Juristen mit entsprechend guten Examina, die in Wirtschaftskanzleien arbeiten wollten, bevorzugten viele von diesen andere Arbeitgeber, wie öffentliche Institutionen, Rechtsabteilungen von Unternehmen oder Start-ups. Die Generation Y, Z und wie sie heißen, legt weniger Wert auf Positionen mit Rang, hohe Gehälter und Statussymbole. Vielen von ihnen ist es wichtiger eine zufriedenstellende Work-Life-Balance

zu haben, ein interessantes und kollegiales Arbeitsumfeld und die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten. Kanzleien bieten daher unterschiedliche Karrierewege, Sabbaticals, ortsunabhängiges Arbeiten, hohe Einstiegsgehälter und mehr. Jedoch bleibt es schwierig in einer service-orientierten Wirtschaftskanzlei durchgängig feste Arbeits- und Freizeiten für alle zu gewährleisten. Hat der Mandant ein dringendes, zeitkritisches Anliegen ist schnelle Reaktion gefragt und mitunter auch eine Nachtschicht.

- **New Work** ist seit der Zeit der Pandemie auch in Kanzleien eingekehrt. Die Arbeit von Juristen lässt sich, so hat man festgestellt, ohne Probleme auch vom heimatlichen Schreibtisch aus erledigen. Viele wollten nach Ende der Sicherheitsmaßnahmen gar nicht zurück ins Büro. In vielen Kanzleien wurden nun Regelungen eingeführt wie viele Tage in der Kanzlei und wie viele andernorts gearbeitet werden kann. Das zieht weitere Veränderungen nach sich: So werden sukzessiv eigene Büros abgeschafft, die bei Abwesenheit leer stünden; Apps regeln die Belegung von Arbeitsplätzen. Mit dem neu gewonnen Platz wurden Teambereiche geschaffen, wo gemeinsam gearbeitet wird und soziale Events notorische Heimarbeiter zurück ins Büro locken.
- **Der Kanzleimarkt ist transparent.** Wirtschaftsmedien, Fachverlage und Blogs beschreiben und analysieren den Kanzleimarkt, deren Experten und vieles mehr. Es ist heute nicht schwierig neben den Infos auf Kanzleiwebseiten noch eine Vielzahl an weiteren Informationen über Kanzleien und ihre Berater zu bekommen. Auch Umsatzzahlen von Kanzleien werden in Rankings von Wirtschaftsmedien und der Fachpresse veröffentlicht. Dort findet man auch Infos zu konkreten Beratungsmandaten (sofern diese die Einwilligung dazu geben).
- **Digitalisierung:** Kanzleien und ihr Angebot werden immer digitaler. Legal Tech ist ein wichtiges Buzzword in der Branche, aber nur ein Teil dessen, was an Digitalisierungsinitiativen in Kanzleien an vielen Stellen angestoßen und umgesetzt wird. Digitalisierung unterstützt den Wissens- und Erfahrungsaustausch in Kanzleien, erleichtert die Arbeit der Teams, schafft Workflows und hebt Effizienzen. Digitalisierung macht Spaß – insbesondere die Arbeit mit neuen Tools, die z. B. stundenlange Recherche- oder Kontrollarbeiten automatisieren oder zumindest erleichtern. Wer mehr zu diesem Thema erfahren möchte, dem sei mein Buch „Digitalisierung und Innovation in Kanzleien“ empfohlen, in dem die vielfältigen Themenfacetten der Digitalisierung von Praktikern aus Kanzleien vorgestellt werden. (Schieblon, Claudia, „Digitalisierung und Innovation in Kanzleien“, SpringerGabler, 2022)

Die letzten Jahre haben gezeigt: In wirtschaftlich prosperierenden Zeiten, aber auch in schwierigen Jahren wie aktuell gibt es für Kanzleien ausreichend Arbeit – eventuell mit Ausnahme einiger spezieller Beratungsfelder. Juristischen Rat benötigt der Firmengründer ebenso wie das expandierende Unternehmen oder die Firma, die insolvent geht. Kritisch für Kanzleien sind jedoch neue Marktregelungen oder neue Marktteilnehmer. Und der neue Konkurrent: Die künstliche Intelligenz.

### **3 Kanzleimarketing – unentbehrlich für die Geschäftsentwicklung**

Die Aktivitäten aus Marketing und anderen Business Service-Einheiten der Kanzleien haben einen entscheidenden Beitrag zu deren immensen Entwicklung geleistet. Sie unterstützen dabei, aus einer Vielzahl an unterschiedlichsten Experten einer Kanzlei (sowohl im juristischen Bereich wie in den Support-Funktionen) ein Team und nach außen eine sichtbare Identität der Kanzlei zu formen und deren Leistungsportfolio nach außen zu kommunizieren. Die Marketingexperten wählen dabei aus der Fülle an möglichen Instrumenten die passenden für die ansonsten eher zurückhaltende Beraterbranche aus. Die Botschaften müssen ankommen bei den unterschiedlichsten Zielgruppen – von Mandanten über Bewerber bis zu Multiplikatoren und der Presse. Ihre Arbeit erscheint oft leicht, weil die Ergebnisse bisweilen bunt und in einer – auch juristischen Laien verständlichen – Sprache daherkommen. Doch erfolgreiche Marketingaktivitäten entstehen aus der richtigen Mischung an fundiertem Wissen, guter Analyse und kreativen Ideen. Und es ist eine hohe Kunst komplexe Themen verständlich und anschaulich zu vermitteln. Auch wenn mit den Marketingexperten auf der einen und den juristischen und wirtschaftlichen Beratern auf der anderen Seite bisweilen sehr unterschiedliche Persönlichkeitstypen aufeinanderprallen, können gerade in diesen diversen Teams grossartige Initiativen entstehen – sofern sie einander auf Augenhöhe begegnen. Denn ein Jurastudium macht einen Menschen nicht allwissend, sondern in diesem Bereich fachlich kundig – so wie es andere in ihren Fachgebieten sind.

Inhaltlich ist die Themenpalette für Kanzleimarketingexperten unglaublich groß – dafür sorgen der Gesetzgeber, die Rechtsprechung und die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen; diese greifen sie auf und nutzen sie. Zum Beispiel stehen Kanzleien seit Ausbruch des Krieges in der Ukraine international agierenden Unternehmen in Deutschland zur Seite um diese zu den vielfältigen rechtlichen Aspekten – von der Auswirkung von Sanktionsbestimmungen über Werksschließungen in Russland oder die Anstellung von Schutzsuchenden aus der Ukraine – zu beraten. Doch wie kommen diese juristischen Beratungsangebote an die richtigen Zielgruppen? Ja, Marketing ist schon lange kein „Nice-To-Have“ für eine Kanzlei, sondern unabdingbarer Bestandteil der Geschäftsführung und -entwicklung. Ohne die Aktivitäten im Bereich Marketing, PR und Business Development kann heute keine Kanzlei auf Dauer erfolgreich im Wettbewerb bestehen.

---

### **4 Die aktuelle Auflage**

Die 5. Auflage von „Marketing in Wirtschaftskanzleien“ bietet einen Überblick über die wichtigsten Marketingthemen, mit denen sich Wirtschaftskanzleien zur Zeit beschäftigen. Kapitel aus früheren Ausgaben wurden aktualisiert und um neun neue Themenkapitel ergänzt. Es war und ist das erste und einzige Handbuch seiner Art, das ausschließlich von Praktikern des Kanzleimarketings verfasst worden ist. Die Autoren sind erfahrene Fach-

leute aus Anwalts- und Steuerkanzleien sowie multidisziplinären Kanzleien unterschiedlicher Größe und Ausrichtung. Die meisten arbeiten bereits seit vielen Jahren in diesem Markt und haben dabei mehrere Kanzleien kennengelernt. Sie sind Vordenker ihres Metiers, die ihre innovativen Ideen dem speziellen Umfeld, in dem sie arbeiten, anpassen können. Sie haben gelernt wie man in partnerschaftsgeführten Kanzleien Entwicklungen forcieren kann. Damit tragen sie einen wesentlichen Anteil zur Entwicklung des Kanzleimarketings und zum Erfolg ihrer Sozietäten bei.

Sie arbeiten in leitenden Positionen – eine sehr arbeitsintensive Aufgabe. Daher bin ich überaus froh, dass sie sich die Zeit genommen haben, ihre Erfahrung und ihr Wissen in ihren Buchkapiteln weiterzugeben. Diese Kultur des Austausches zu Fachthemen pflegen wir auch bei den Treffen des PMN (Professional Management Network), einem Netzwerks für die Leitungsfunktionen in Management und Business Services in Wirtschaftskanzleien, das ich 1999 gegründet habe. Trotz des starken Wettbewerbs im Markt ist die Atmosphäre bei den Veranstaltungen freundschaftlich und der Austausch rege. Wo sonst ist es möglich, berufliche Kontakte zu knüpfen und verschiedene Themen des Kanzleimanagements intensiv zu diskutieren? Ein wertvolles Gut in einem Markt, der in Bewegung ist und sich kontinuierlich entwickelt. Dies ist für alle Beteiligten eine herausfordernde und spannende Aufgabe.

Wir hoffen, Sie haben Freude und viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Buchs. Bleiben wir im Austausch. Geben Sie uns gerne Ihr Feedback und Ihre Anregungen. Die Autoren und ich freuen uns darauf!

Düsseldorf, Deutschland

Claudia Schieblon



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Kanzleikultur und Branding</b> .....	<b>1</b>
	Annegret Kniepert	
<b>2</b>	<b>Externe Kommunikation in Anwaltskanzleien</b> .....	<b>33</b>
	Christoph Tillmanns	
<b>3</b>	<b>Die Tücken der Pressearbeit</b> .....	<b>75</b>
	Corinna Budras	
<b>4</b>	<b>Kanzleiwebseiten</b> .....	<b>83</b>
	Julia Wild	
<b>5</b>	<b>Interne Kommunikation in Professional Service Firms</b> .....	<b>93</b>
	Florian Kestler	
<b>6</b>	<b>Eventmarketing für Professional Service Firms</b> .....	<b>111</b>
	Susanne Krüger	
<b>7</b>	<b>Social Media Marketing</b> .....	<b>137</b>
	Frank Schröder	
<b>8</b>	<b>Die „bewegte“ Kanzlei – Videoproduktionen für Anwälte</b> .....	<b>151</b>
	Tim Neseemann	
<b>9</b>	<b>Personalmarketing – Praxisbericht aus einer Großkanzlei</b> .....	<b>163</b>
	Claudia Trillig	
<b>10</b>	<b>Von der Idee zum Mehrwert – einen Corporate Podcast erstellen</b> .....	<b>175</b>
	Rita Aouad und Julia Hoh	
<b>11</b>	<b>ESG-Marketing in Wirtschaftskanzleien</b> .....	<b>195</b>
	Dennis Fromm	
<b>12</b>	<b>Business Development und Client Relationship Management</b> .....	<b>209</b>
	Christina Krings	

---

<b>13</b>	<b>Professionelles Marketing und BD in Kanzleien implementieren</b> . . . . .	225
	Philip Kovačević	
<b>14</b>	<b>Europaweites Marketing und Business Development</b> . . . . .	243
	Ulrike Johann-Wollbrink	
<b>15</b>	<b>Pitching und Pitchprozesse</b> . . . . .	255
	Astrid Altmann Forbes	
<b>16</b>	<b>Legal Directories</b> . . . . .	269
	Von David Goertz	
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	281

---

## Über die Herausgeberin



**Claudia Schieblon** ist Gründerin und Leiterin des PMN (Professional Management Network), ein 1999 gegründetes Netzwerk von führenden Wirtschaftskanzleien und multidisziplinären Kanzleien in Deutschland. Es bietet deren Partnern und Fachleuten aus dem Management und den Business Service Teams Networking, Weiterbildung und Austausch zu aktuellen Fachthemen. Mit den von ihr seit 2009 ausgerufenen PMN Management Awards werden alljährlich innovative Projekte und Persönlichkeiten aus Management und Business Services in Wirtschaftskanzleien ausgezeichnet. Sie ist zudem Herausgeberin des Buchs „Kanzleimanagement in der Praxis“ und „Digitalisierung und Innovation in Kanzleien“ beim Springer Gabler Verlag.